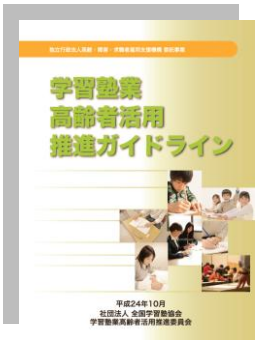
独立行政法人　高齢・障害・求職者雇用支援機構委託
産業別高齢者雇用推進事業

平成 24 年度

学習塾業
高齢者活用推進ガイドライン

社団法人全国学習塾協会

学習塾業高齢者雇用推進委員会



>>目次

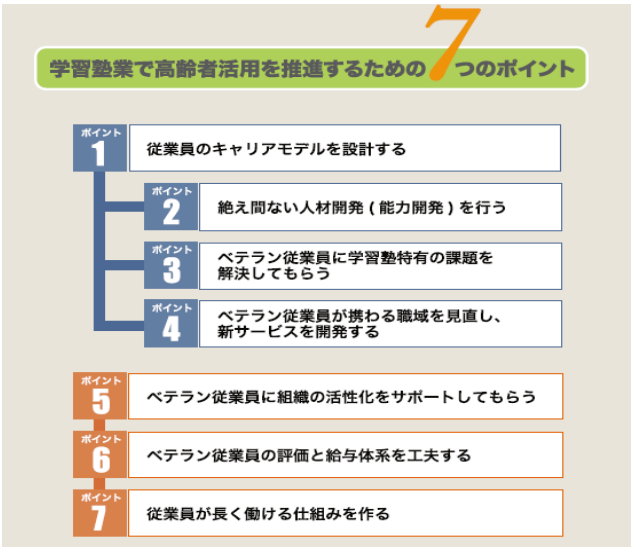
I.　高齢者活用を巡る 学習塾業界の現状・実態
II.　学習塾業で高齢者活用を推進するための7つのポイント
参考情報など

当ガイドラインは、まだ業界内に高齢者がさほど多くない学習塾業界において、どのように高齢者を活用していくか、また、若年層が高齢期まで働くためのキャリア・パスをどのように設計していくかに重点を置いたガイドラインとなっています。まだ業界内に高齢者が多くない業界にとっても参考になるのではないでしょうか。

Ⅰ. 高齢者活用を巡る学習塾業界の現状・実態

学習塾業における従業員数の推計によれば、現在は少ない 50 代や 60 歳以上の従業員の割合が今後増えていくと見込まれます。学習塾経営者を対象にしたアンケートでは、50 代・60 歳以上の従業員活用で感じるメリットとして、「保護者への対応や調整・説明などがうまい」、「保護者からの信頼感・安心感が高まる」の割合が高くなっています。一方課題として、「未経験の仕事は任せにくい」、「新たな知識や技能を習得させることが難しい」、「生徒とのコミュニケーションが難しい」が高い割合を示しています。

Ⅱ. 学習塾業で高齢者活用を推進するための7つのポイント



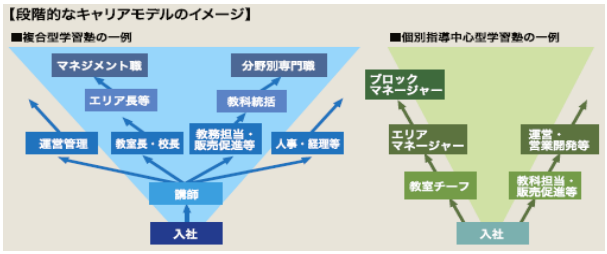
今後の学習塾業における高齢者活用を検討する際に発生するであろう課題を解決するための対策を7つのポイントとしてまとめています。最適な対策は各学習塾で異なりますが、代表的なパターンとして、ヒントとなればと考えます。

①従業員のキャリアモデルを設計する

少子高齢化の進展をはじめとする市場の変化により、学習塾業界を取り巻く経営環境は一層厳しさを増しています。学習塾の断続的な発展のためには、従業員を貴重な経営資源として考えることが必要であり、各塾には、経営戦略に応じた人事管理が必要となります。各塾が推進するべき人事管理はそれぞれの経営戦略や経営状況によって異なるものであり、従業員のキャリアモデルも、その企業規模や指導形態等、塾の性質によって異なります。

各塾は、自社の状況に適した従業員のキャリアモデルを設計させることが必要です。長期的視点を持つキャリアモデルは、高齢者の指針になるとともに、若年従業員にとって大きな目標となり、その結果、優秀な人材は定着にもつながります。

求める役割を担える従業員像に近づくために、従業員がどのように能力開発・キャリア形成を進めていけばよいのかを明確にします。個々の従業員が求めるキャリア・パスは 1 つではなく、講師職、専門職など、1 つの塾の中でもさまざまな形でのキャリア形成の形があり得ます。こうした多様なキャリア・パスが、各塾のキャリアモデル全体を構成します。

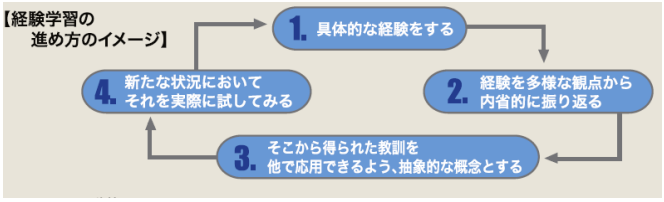


変化の激しい現代では、「これを身に付ければ安泰」という能力や知識は存在しません。新たな変化に対応していくために、従業員のキャリア開発を支援すると同時に従業員自身の主体的なキャリア形成の意欲・意識を高めることも必要です。

②絶え間ない人材開発（能力開発）を行う

若者気質の変化や指導要領の変化等、市場環境も常に変化するため、必要な知識や能力も常に変化していきます。また、従業員の能力や年代によって、求められる役割も変化してきます。そのため、学習塾では、従業員に対して様々な人材開発（能力開発）を行う必要があります。

しかし実際には、人材開発の実施状況に関しては、塾ごとに相当なバラツキがあり、個々人の力量任せである塾も少なくありません。学習塾における絶え間ない人材開発（能力開発）は、学習塾の経営を持続させ、発展させるための生命線といえます。



③ベテラン従業員に学習塾特有の課題を解決してもらう

学習塾業のサービスの性質上、従業員の勤務時間は、夜の授業や夏期講習など、他の多くの業界とはやや異なる勤務時間となります。また、優秀な女性社員の確保のためにも、出産や育児休暇に関する諸制度、就業しながら子育てできる環境整備などは大きな問題となっています。また、顧客である保護者とユーザーである生徒という多面的な対応を求められることが、学習塾特有の課題です。若年の従業員では対応が難しいケースについては、高齢従業員にその一端を担ってもらうことが効果的です。

④ベテラン従業員が携わる職域を見直し、新サービスを開発する

近年、学習塾のサービス産業化が進展しており、業務も多様化しています。顧客ニーズの変化に対応するためには、今後新たな事業展開も必要となってきます。また、各種コンプライアンスや生徒の安全管理なども含め、社会的に求められる責任も多く発生しています。これらの社会的責任を果たすために、従業員の役割も多様化しており、その中には、ベテランの従業員の活躍が求められている職域が多く発生するものと思われます。

⑤ベテラン従業員に組織の活性化をサポートしてもらう

組織の中で高齢従業員を有効に活用すれば、様々な年代の人が互いに良い影響を与え合い、組織の活性化も期待できます。また、若い教室長や講師が多い職場でも、高齢者がいることによって職場の雰囲気が落ち着くというメリットもあります。

⑥ベテラン従業員の評価と給与体系を工夫する

学習塾における従業員の評価は、集客や進学実績などの「成果」に基づいて行われるケースが多く見られますが、従業員の給与と貢献度とのバランスを実現しなければ、経営は立ちゆきません。

貢献度に見合った十分な給与を支払うことも大切ですが、学習塾業界で働く上でのモチベーションは、給与だけでは続かないものです。そのため、従業員に仕事の中でいかにやりがいを感じてもらえるかが重要なポイントとなります。

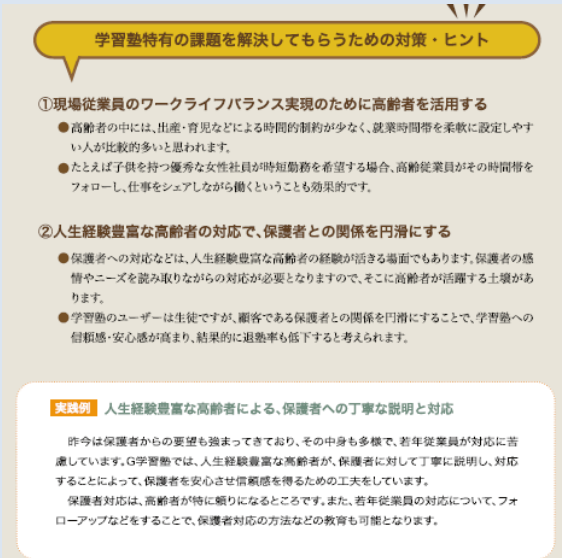
学習塾は、時間を区切るなど、比較的ワークシェアがしやすい業種と思われます。フルタイムで働くことが困難な方々のためにも、雇用形態・勤務形態を柔軟に見直す学習塾が増えています。

⑦従業員が長く働ける仕組みを作る

従業員が安心して長く働ける仕組みを作るためには、業界内外の情報や助言を積極的に活用し、従業員にとって働きやすい環境を整備することが必要です。特に企業単位で解決困難な課題については、その一般的な解決策として各種情報源や相談窓口を利用することも効果的です。

Check！

より活用していただけるよう、ポイントごとのヒントと実際に取り組んでいる事例をご紹介しています。


学習塾特有の課題を解決してもらうための対策・ヒント

①現場従業員のワークライフバランス実現のために高齢者を活用する

- 高齢者の中には、出産・育児などによる時間的制約が少なく、就業時間帯を柔軟に設定しやすい人が比較的多いと思われます。
- たとえば子供を持つ優秀な女性社員が時短勤務を希望する場合、高齢従業員がその時間帯をフォローし、仕事をシェアしながら働くということも効果的です。

②人生経験豊富な高齢者の対応で、保護者との関係を円滑にする

- 保護者への対応などは、人生経験豊富な高齢者の経験が活きる場面でもあります。保護者の感情やニーズを読み取りながらの対応が必要となりますので、そこに高齢者が活躍する土壌があります。
- 学習塾のユーザーは生徒ですが、顧客である保護者との関係を円滑にすることで、学習塾への信頼感・安心感が高まり、結果的に退塾率も低下すると考えられます。

実践例 人生経験豊富な高齢者による、保護者への丁寧な説明と対応

昨今は保護者からの要望も強まってきており、その中身も多様で、若年従業員が対応に苦慮しています。G学習塾では、人生経験豊富な高齢者が、保護者に対して丁寧に説明し、対応することによって、保護者を安心させ信頼感を得るための工夫をしています。

保護者対応は、高齢者が特に頼りになるところです。また、若年従業員の対応について、フォローアップなどをすることで、保護者対応の方法などの教育も可能となります。